

GESTÃO DO *TURNOVER* COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES FABRIS NO ENTORNO SUL DO DISTRITO FEDERAL.

TURNOVER MANAGEMENT AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN MANUFACTURING ORGANIZATIONS IN THE SOUTH SURROUNDINGS OF THE FEDERAL DISTRICT.

Bruno de Alcântara Ramos, Bruno Siqueira do Valle, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula

RESUMO

Sabe-se que o *Turnover* é um indicador de extremo peso em algumas áreas do mercado brasileiro, e dentre elas está o cenário fabril, que por sua vez assume parcela significativa mediante aspectos gerais do mercado. Logo, observa-se que existe no cenário estudado, um conjunto de estratégias utilizadas por gestores que norteiam e controlam este indicador. Nas fábricas, além do perfil identificado que resulta na instabilidade profissional de pessoal, comumente devido aos métodos elencados no sistema de recompensas e ao moroso sistema de ascensão profissional, em alguns casos ainda existentes e originados na época de Taylor, nota-se a clara insatisfação e necessidade de evolução dos colaboradores, o que, por vezes é fator de contribuição para o *Turnover*, neste sentido, muito se tem observado quando a gestão de pessoal, com a aplicação de mecanismos que gerenciem a mão de obra de forma dinâmica e participativa, além do foco no processo de recrutamento e seleção, onde se identificam previamente os pontos que podem ser critérios demonstrativos de instabilidade do futuro colaborador. Além destes aspectos, no atual cenário, muitas são as ferramentas de controle observadas que priorizam o bem-estar do colaborador, seu crescimento e a diminuição do indicador de *Turnover*, o que remete inclusive aos aspectos financeiros nas fábricas.

Palavras – Chave: Turnover; Cenário Fabril; Ferramentas de Controle; Estratégias; Aspectos Financeiros.

ABSTRACT

It is known that Turnover is an indicator of extreme weight in some areas of the Brazilian market, and among them is the manufacturing scenario, which in turn assumes a significant share through general aspects of the market. Therefore, it is observed that in the studied scenario, there is a set of strategies used by managers that guide and control this indicator. In factories, in addition to the identified profile that results in professional instability of personnel, commonly due to the methods listed in the reward system and the lengthy system of professional advancement, in some cases still existing and originating in Taylor's time, there is a clear dissatisfaction and the need for employees to evolve, which is sometimes a contributing factor to Turnover, in this sense, a lot has been observed when personnel management, with the application of mechanisms that manage the workforce in a dynamic and participatory way, in addition to the focus on the recruitment and selection process, where the points that may be criteria demonstrating instability of the future employee are previously identified. In addition to these aspects, in the current scenario, there are many control tools observed that prioritize the employee's well-being, their growth and the reduction of the Turnover indicator, which also refers to the financial aspects in the factories.

Keywords: Turnover ; Manufacturing scenario ; Control Tools ; strategies; Financial aspects .

Contato: carla.queirozdepaula@gmail.com

INTRODUÇÃO

O Presente artigo tem como principal objetivo identificar quais estratégias têm sido utilizadas em prol do controle e gerenciamento coordenado do *Turnover*, neste sentido, busca-se a comprovação da hipótese de que, um conjunto de estratégias são utilizadas para que os indicadores apresentados na região estejam controlados.

Partindo da hipótese delimitada e dos objetivos ora elencados, viaja-se pela história da administração para o conhecimento referencialmente embasado e justificado dos métodos atuais quanto à gestão de pessoal, percebendo-se a constante sobre a evolução

do perfil operacional, que, fora demonstrado pela era mencionada e de responsabilidade de Taylor tratando estes de forma a garantir melhores resultados na produção, o que de certa forma ensejou na incapacidade das fábricas em treinar e desenvolver o perfil destes colaboradores, o que ainda é visto no atual cenário, porém com olhos de preocupação e tratamento imediato pelos atuais responsáveis, pois, observa-se a constante evolução do operacional, fala-se inclusive, sobre o quão preparados estão os funcionários para participarem da tomada de decisão e propícios a um perfil de liderança.

No atual cenário organizacional trata-se sobre os impactos causados pelo indicador de *Turnover*, deste modo, nada diferente é para o cenário fabril, que está intrinsecamente ligado aos maiores relacionados destes indicadores devido ao perfil apresentado pelos colaboradores, onde se tem mão de obra para execução de atividades de fácil aprendizado e praticamente indivisíveis, o que não impõe muitas exigências ao perfil do candidato, conseqüentemente apresentando colaboradores que facilmente corroboram com o aumento do indicador por outras propostas de emprego que os dirijam a melhores salários ou condições. Cabe assim, ao setor de recrutamento e seleção, não dispensando a participação ou contribuição recíproca de outros setores, aprimorar o processo de seleção para que sejam evitadas as admissões que possivelmente trarão resultados insatisfatórios a organização, logo, como tratado que esta não é uma condição única deste setor, é comprovado que os gestores utilizam ferramentas para controle do indicador, não evitando os dados que são casuais neste mercado, porém, tratando-os de forma assertiva e controlada, tem-se portanto, economia nos resultados e melhoria em outros indicadores que digam respeito a produção.

Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo estudar os principais métodos e méritos utilizados como ferramenta de controle do *Turnover* nas unidades fabris da região do Entorno Sul do Distrito Federal.

Este estudo está dividido em 5 partes, a primeira apresenta a introdução sobre o tema e seus objetivos, a segunda parte está relacionada ao levantamento teórico sobre o assunto, a terceira parte versa sobre a metodologia utilizada e a pesquisa realizada, a quarta parte apresenta os resultados e por fim, a quinta parte as considerações finais sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

TURNOVER

O *Turnover*, do inglês ato de virar, é muito usado no futebol americano como uma ação comum entre os jogadores, onde representa o contra ataque do time no exato momento em que este recupera a posse da bola. No ramo administrativo usa-se este mesmo termo para dizer sobre a rotatividade de pessoal, onde assim como no futebol, quando existe a substituição de quem tem posse da bola, existe na administração a substituição do ocupante do cargo, que

deverá atender as necessidades e preceitos organizacionais.

Segundo Pereira (2002) existe a clara relação entre as admissões e os desligamentos, voluntários ou não, ocorridos num mesmo período. Onde objetiva-se a retenção de talentos que, adequados estejam aos processos da empresa e que desenvolvam de forma satisfatória suas atribuições, logo, em confronto nítido fica o indicador de *Turnover*, por apresentar excelência quando existe o mínimo resultado esperado por não comportar rotatividades indesejadas, porém, nesta mesma sintonia, quando apresentado indicador acentuado e que diga respeito a substituições que trarão novos colaboradores com novas ideias, potencial diferenciado ou mão de obra especializada, também positivo será pelo fator oxigenação à empresa com a incorporação de novos profissionais com novas culturas, onde se observa o necessário equilíbrio que compreenda o impacto econômico financeiro causado pela oscilação do indicador.

Na mesma linha de raciocínio de (PEREIRA, 2002), Chiavenato (2004) conceitua o processo da rotatividade como justificativa para admissões que comportassem o processo de substituição de desligamentos realizados neste período, de forma sistêmica. Seguindo esta prerrogativa, para cada desligamento tem-se uma nova admissão. Este fator é uma justa resposta ao processo fabril, onde as atividades que demonstram rotatividade acentuada são de cargos com atividades repetitivas e de fácil aprendizado, delimitado como chão de fábrica, porém, casualmente pode-se ver em boa parte dos casos, onde se tratam os cargos táticos ou estratégicos, a alocação de pessoal qualificado ou experiente será talvez a opção mais viável, o que não dispensa a necessidade de admissão para substituição do cargo que esteja vago.

Grey (2010) apresenta a problemática da rotatividade como um dos pontos gerados pela administração científica, evidenciada por Frederik Winslow Taylor, onde tudo se fazia e se era estudado em prol do aumento da produção com base na maior carga de trabalho dos operários, Taylor, pelos mecanismos disponíveis pela ciência, usou o estudo dos tempos e movimentos, trazendo em suas obras a ideia integral de aumento acentuado na produção, porém, em contrapartida as evidências de Taylor, existiam os fatores humanos, que sobrecarregados eram quando a padronização de processos, delimitações, remunerações e técnicas foram empregadas,

o que causou desde então o desconforto pela repetitividade da padronização aos colaboradores, com isso, talvez pela constância de padronização até então evidenciada nas indústrias e organizações com atividades semelhantes, cause o tamanho desconforto ao ponto da incidência significativa que ocasiona o aumento subsequente do indiciador de *Turnover*.

Os processos geradores do *Turnover* estão intimamente ligados à rotina das organizações, e por inúmeros fatores, estes se mostram inevitáveis em determinadas situações, momento em que existem os desligamentos por parte do próprio colaborador, quer seja por falta de motivação, ofertas de novas oportunidades de crescimento, insatisfação ou por motivos próprios e pessoais, nestas situações existentes e inevitáveis, caberá mediante a necessidade da organização, contratar outro colaborador que atenda as expectativas da função e que de imediato realize o que ora era executado afim de não prejudicar o padrão de produtividade existente, porém, caberá à organização agir de forma estratégica e inteligente tornando esta rotatividade inevitável num processo de aprendizagem, onde o processo seja visto como oportunidade de novos conhecimentos, novas culturas ou aprimoramento do que já exista. (AGUILERA, LAZARINI, 2009).

Araújo e Garcia (2010) tratam diretamente das estratégias e integração organizacional da gestão de pessoas, e neste quesito fala-se também sobre o processo de redução do indicador de *Turnover*. É notória a dificuldade enfrentada por pessoas quanto ao fator empregabilidade, e este por sua vez contribui para o crescimento do indicador supra, pois, o desconforto organizacional e a não adaptação do colaborador gera a obrigação de deixar o local de trabalho a fim da garantia de liberdade para trabalhar, porém, é responsabilidade da organização propiciar um ambiente da mesma forma que esteja pronto a receber um novo colaborador.

Segundo pesquisa realizada pelo PageGroup (2013) o indicador de *Turnover* apresenta em dados nacionais, maior rotatividade na parte de operações, demonstrada por 37%, onde seguem na mesma linha: vendas, finanças/TI, e outros cargos com 10%, Sabe-se que o *Turnover*, como conhecido por apresentar demasiado indicador na área estudada tem sua maior incidência nos primeiros meses após a admissão do colaborador, este índice é notável pela típica cultura de seus ocupantes, onde a rotatividade é constante pelas

inúmeras ofertas de emprego no mesmo segmento, salários mais altos, porém não somente o colaborador é responsável por sua rotatividade, em determinadas situações, a própria empresa, não atem-se tanto aos processos que integram o colaborador junto aos demais, e conseqüentemente o contato com grupos que participam da realidade da própria rotatividade é inevitável, o que casualmente induz as aspectos em questão.

Nosso indicador em questão é de fácil formulação e cálculo. Conforme Cássio (2010) calcula-se o *Turnover* com base no quadro de funcionários, onde, busca-se o número de desligados em determinado período, dividindo-o pela média de ativos, e multiplicando o resultado obtido por cem, têm-se em percentual a representação da quantidade de desligados no período em questão.

A forma apresentada do cálculo do indicador, se não a mais eficaz, é uma das mais assertivas para a obtenção de dados que demonstrem a substituição de colaboradores, quer seja com mão de obra externa, quer seja com a substituição com recurso humano ali disponível. Assim sendo, é indispensável às organizações, de quaisquer tamanhos o desenvolvimento e avaliação do indicador em questão.

GESTÃO DO TURNOVER

Segundo Cascio (2010), o custo para substituição de um colaborador com inserção da mão de obra externa à empresa, pode custar até 150% o valor do desligamento de outrem, isso devido ao fato da perda do tempo de produção em função da experiência de quem entra, bem como dos que ali já estão para treinar o novo funcionário. O cenário atual tem mostrado a necessidade de gestores trabalharem ao máximo o potencial disponível em seus setores, bem como exigir o melhor dos seus colaboradores, essa série de fatores remetem a contribuição para o aumento do indicador, ou de problemas quaisquer que afetem a produtividade da empresa, deste modo, quanto menor absenteísmo com mais produtividade, menor será a incidência do *Turnover*.

Em uma problemática mais recente, Siqueira (2014), faz menção a quão preparados e prevenidos os profissionais de Recursos Humanos estão em relação ao controle do indicador, segundo o autor, as organizações tem investido em técnicas e ferramentas que antecipem as situações que eventualmente ensejariam na incidência do *Turnover*, logo, os profissionais desta área, atuam em meio a avaliações periódicas

averiguando possíveis desligamentos, agindo assim, afim da eliminação das incidências ou até mesmo dispensando mão de obra obsoleta no correto momento do termino de sua experiência, por exemplo, evitando ao máximo os custos elevados que incidem tanto na demissão quanto na admissão de outrem.

Desta mesma forma, como mecanismo estratégico Tachizawa (2004) assume como principal mecanismo preventivo do *Turnover*, o recrutamento interno, que popularmente apresenta-se como melhor das soluções em determinadas organizações e situações, pois, devido a fatores da cultura organizacional, *know-how*, e experiências setoriais, este facilmente já teria apresentado seu perfil com as prováveis situações que se tornam objetos de análise no processo de recrutamento e seleção externo. Porém, além de apresentar-se como solução viável, a mesma situação poderá ensejar no prejuízo do investimento para substituição da lacuna que este colaborador deixará, bem como nos possíveis problemas por cargas obtidas negativamente em outros setores, logo, entende-se que a prática é válida, porém necessita de incansáveis análises para averiguação da adaptabilidade e ponderações de assertividade na aplicação.

Segundo Van (2013), faz-se necessário para o controle programado do *Turnover*, as pequenas atitudes dos gestores, tais como: reconhecimentos constantes, feedbacks e evitar ao máximo os métodos coercitivos de liderança, fazem com que exista conexão entre o funcionário e a organização, logo, observa-se que esta conexão é um dos principais motivos apresentados na obra como responsável pelo alto indicador de *Turnover*, logo, onde se tem conexão entre o colaborador e a organização, melhor motivados e mais propícios a produção estes estarão. É muito importante que exista a transparência e autonomia para o desenvolvimento de atribuições previamente delegadas na relação líder-liderado, assim, os processos existentes terão maior valor e o corpo de funcionários sem sombra de dúvidas sentir-se-á mais integrado a sua gestão.

Barbosa (2012), traz ideias sobre algumas técnicas que podem ser utilizadas por gestores, a fim do controle e redução significativa do indicador abordado. Em seu artigo publicado, as ferramentas em questão são formas de investigação em busca de identificação própria do que pode ser feito para a criação de mecanismos que mantenham com qualidade funcionários nas

empresas. Pode ser confeccionado pelo próprio gestor um questionário onde avalie as principais causas da saída do colaborador, na incidência do pedido de demissão, assim como neste mesmo questionário, pode-se avaliar o quanto está sendo pago a este colaborador na empresa da qual poderá designar-se, isso com o intuito da breve orientação e do alerta de estar criando e treinando funcionários para outras empresas, o que em parte, cabe e compensa equiparar à remuneração.

Segundo Garcia (2006, apud SOUZA, PINTO 1995) Faz-se necessário avaliar as vantagens da terceirização nas organizações, pois, notavelmente são elencadas vantagens como o ganho de eficiência nas operações, a redução de custos, economias com treinamentos, dentre outros, porém também com pontos negativos da dificuldade em padronização de qualidade e o retrabalho em alguns casos. Cabe o gestor observar o quesito terceirização como um pré-requisito para a formação de equipes, pois, existem atividades que exigem menos do colaborador e que podem ser terceirizadas, com isso, a diminuição do *Turnover* do quadro efetivo é notória.

Quando se tem a necessidade de admitir um novo colaborador para o quadro efetivo, uma das opções mais viáveis é a efetivação de um dos terceiros, pois, por desempenhar atribuições naquela indústria, o mesmo terá facilidade no aprendizado, experiência, e muito já se observou sobre seu comportamento e comprometimento, o que conseqüentemente, traz a estabilidade deste, bem como a segurança de sua satisfação, não levando assim ao seu desligamento precoce.

O PERFIL INDUSTRIAL E O *TURNOVER*

Segundo Lacombe (2009), Taylor foi um dos principais nomes na atribuição e definição do perfil de operário até então existente, sabe-se que, com base na delimitação do operário, pelo seu baixo conhecimento, e pela inviabilidade existente na época de treinar este colaborador, seria mais viável e rentável, dividir o trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis, visando assim apenas a obtenção de ganho de produção. O perfil do corpo de colaboradores do ambiente fabril, assim se delimita, por pessoas de pouca instrução, que executam atividades repetitivas, de fácil aprendizado e que dispensam requisitos de conhecimento técnico ou afins para as atividades rotineiras.

Segundo França (2013 apud DUTRA, 2002), a recompensa é uma das maiores

formas de valorização ao funcionário, sendo uma das mais válidas a remuneração. Neste mesmo capítulo a autora faz menção aos princípios “Tayloristas-fordistas”, onde iniciou a necessidade de estruturação de cargos, partindo do pressuposto de que, as atividades desenvolvidas pelos funcionários representavam as funções de cargos, logo, pelo grau de importância ou representação nos resultados estes eram atribuídos por salários e qualificações, delimitados por estas análises. Este mesmo desenho de cargo perdura até então, entretanto, o *Turnover* observado no perfil industrial, está intimamente ligado à possível má formação e desenho de seu cargo, grau de atribuições e atividades inerentes a este.

Devido a composição do perfil, denominado na maioria como chão de fábrica, tem-se a cultura de rotatividade acentuada pela maioria por serem pessoas impacientes em razão da repetitividade funcional, além da remuneração e desenho de seu cargo não ser de notória significância. Logo, mediante propostas que delimitem o crescimento ou que tragam benefícios chamativos a estes colaboradores, casualmente acarretará no abandono pela busca de novas oportunidades, reconhecimento ou melhoria de benefícios próprios. Porém evidenciada também é a mão de obra técnica e especializada, pois, por ser representada por uma pequena fatia deste mercado, é escassa no nicho estudado, onde muito se necessita e pouco se tem disponível no rol de candidatos à procura de um emprego, logo, os salários são cada vez maiores, e em muitos casos, estes também deixam as indústrias, afim de, contribuírem e serem recompensados tal quanto em outras indústrias, casualmente do mesmo ramo de atuação (ANDRADE, 2011).

Entende-se cada vez mais a necessidade de mudanças no desenho de cargos e salários com remunerações e funções devidamente adequadas e que exijam do colaborador o máximo comprometimento, e da mente do corpo funcional longe da existência de tamanha rotatividade, porém com dito por Andrade (2011), os processos de mudanças destes comportamentos devem advir de forças internas ou externas quando necessárias, onde são vistas como um novo perfil de gestão ou a implantação de processos que induzam a novos métodos e investimentos, afim da modificação da imagem existente do crescente indicador de *Turnover*.

METODOLOGIA

Tem-se com objetivo metodológico a realização de pesquisas e entrevistas, sendo o seu foco principal a comprovação da hipótese tratada e alimentação das informações que mostrem os meios e como se controla o *Turnover* no cenário fabril, tratando assim as entrevistas. Quanto às pesquisas, tem-se como meta identificar as principais causas que levam ou casualmente levariam os próprios colaboradores, de forma direta ou não a contribuírem com a rotatividade do mercado estudado. Para a execução do proposto, pretende-se utilizar cerca de 4 entrevistas com gestores ou coordenadores onde, embasados em seus cargos, utilizem preceitos estratégicos para controlar o *Turnover*, e cerca de 70 colaboradores de nível operacional a responderem perguntas de fácil entendimento e fechadas, norteando uma linha de pensamento e delimitando indicadores que situem como pensam e o que seria incidência do indicador estudado dentro do público alvo. Deste modo, utilizar-se-á o método estatístico para comparação dos questionários com as entrevistas de análise de correspondência. Segundo Pereira (1999) a análise de correspondências tem como objetivo cruzar dados geométricos ou contingenciamento de variáveis categóricas, logo, mediante a utilização desta ferramenta, será possível avaliar a correlação entre os dados norteando ao resultado esperado.

Creswell (2007) define sucintamente os preceitos da pesquisa quantitativa como descrição numérica de tendências, sequencialmente, diz sobre os procedimentos qualitativos como representantes de grande contraste em paradigma ao método quantitativo, pois, aqui, delimitam-se estratégias, investigações e inúmeras alegações de conhecimento, onde a principal ideia é tomar como base o conhecimento do entrevistado, a fim de, obter a maior e mais satisfatória informação, detalhada, de quaisquer procedimentos ora delimitados. Ricos e bem determinantes, os conceitos elencados são práticos e claros ao pesquisador, porém, perde-se uma parcela significativa se aplicado apenas um dos métodos ao cenário estudado.

Neste artigo, entende-se a necessidade da junção destes preceitos de pesquisa, assim apresentado como novidade no âmbito científico, Creswell (2007, apud JICK, 1979) diz sobre a convergência e triangulação de diferentes fontes de dados, podendo ela ser quantitativa e/ou qualitativa, neste sentido surge o método de pesquisa misto, o que será objeto metodológico aqui empregado, pela

sua aplicabilidade e possibilidades de maior êxito na obtenção de informações em ambos os formatos existentes.

Segundo Lakatos, (2004) a definição de entrevista é voltada ao sentido da conversa entre duas pessoas, onde se tem como objetivo a obtenção de informações ou experiências do lado entrevistado, vislumbrando a obtenção das informações pré-definidas como objeto de pesquisa. Na mesma delimitação, Creswell (2007), traz a abordagem sobre levantamentos e experimentos com uma amostra, onde se tem a descrição quantitativa ou numérica do público estudado. Para a abordagem da problemática em questão no presente artigo, utilizar-se-ão, ambos os conceitos levantados no sentido da obtenção da melhor forma de informações necessárias.

A aplicação de pesquisa no modelo misto, bem como a utilização de entrevistas foi entendida como necessidade, visto que, a união dos pontos diferenciados e resultantes dos métodos aplicados, apresentam óticas otimizadas e delimitadas por cargos e setores, o que, norteia os resultados e a maior assertividade pela visão do todo.

Assim sendo, temos como instrumento de pesquisa os questionários e entrevistas a serem realizadas, bem como ferramenta estatística que, cumulada à suas próprias funções permitirão a exemplificação dos dados após tabulados em gráficos que apresentem, de forma simples e objetiva, os resultados obtidos tanto nas entrevistas quanto nos questionários bem como a análise entre eles.

A amostra delimitada para realização da pesquisa são funcionários de unidades fabris do entorno sul do distrito federal, todos com idade média entre 20 e 35 anos, sendo, em sua maior parte, delimitada como operacional também chamado de chão de fábrica, casados e com filhos, porém, diversificados em inúmeras áreas de atuação, tais como: Operação, gestão, gerência, supervisão, dentre outras.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As entrevistas realizadas demonstraram em seus resultados, público com perfil diferenciado e diversificado, sendo os participantes, representados por 30%, com idade entre 31 e 40 anos, seguida por 20%, com idades entre 21 e 25 anos, 21%, com 26 e 30 anos, os de maior idade, delimitados como “acima de 40” representados por 14%, e por fim, os iniciantes na vida profissional, com idade entre 18 e 20 anos, representada por 9% dos entrevistados.

Como esperado, o público em sua maioria, é masculino, representados por 76%, porém, nota-se também participação significativa do público feminino existente no cenário fabril, aqui em pesquisa sendo de 24% da amostra. Este mesmo público apresenta paradigma entre o rol dos casados e dos solteiros, ambos apresentando 47% dos entrevistados, seguidos por 4% divorciados e 1% em outro estado civil aqui não delimitado. Em dados também equivalentes, apresenta-se a quantidade de filhos, sendo 49% sem filhos e 50% com 1, 2 ou 3 filhos, sendo que, nenhum dos entrevistados possui mais de 3 filhos.

Os entrevistados, como ora mencionados, possuem perfis diferenciados e estes por sua vez, apresentaram maior peso de resposta com a classe com mais de 5 anos de empresa, representada por 33% do montante total, equiparando-se a esta, está os que possuem de 1 a 3 anos, com 30%, seguido de 19% no período de 3 a 5 anos, 11% está entre 4 meses e 1 ano, e por fim, a menor parte ainda em período de experiência, 1 a 3 meses representada por 7% dos entrevistados, justifica-se a baixa participação de colaboradores com até 3 meses de empresa, devido ao seu próprio perfil atribuído neste artigo por (LACOMBE, 2009) e também como elencado por pesquisa do PageGoup, (2013) onde fala-se do baixo investimento em integração de novos colaboradores, bem como, apresentado pela mesma pesquisa a constante rotatividade encontrada neste mesmo período.

Em sequência aos questionamentos realizados, algumas perguntas foram feitas com o notório e explícito objetivo de nortear uma linha de raciocínio, que em paradigma as respostas da amostra estudada se conseguissem aferir dados observados na convivência destes ou mesmo de seus próprios princípios no que diz respeito ao cenário fabril da região. Dentre estes aspectos, perguntou-se ao funcionário sobre o que o levaria a mudança de função, sendo obtidos os seguintes dados:

A maioria absoluta respondeu que o que os levaria a mudança de função seria o crescimento profissional, representado por 73%. Já justificado outrora neste mesmo artigo, com embasamento teórico de (PEREIRA, 2002), o cenário atual demonstra colaboradores cada vez mais propícios a um perfil de liderança, o que os torna mais participativos na gestão, e com maior necessidade de opinião, sequente de forte poder de persuasão, o que delimitado é pelo autor, como líderes que necessitam de líderes

que os desenvolva, logo se justifica a notória vontade destes em crescerem e contribuírem com o crescimento constante das organizações que participam.

Em seguida estão os que mudariam de função por aumento de salário, representados por 19%, fator este mencionado e justificado pelo desenho de cargos e salários. França (2013 apud DUTRA, 2002), faz menção à era “Taylorista-Fordista” onde se desenhou um modelo de cargos e salários à área fabril, que, em virtude da falta de qualificação existente, evidenciada por Taylor, citado por Lacombe (2009), e pela inviabilidade encontrada em treiná-los, modelou-se algo que garantisse a distribuição de tarefas de fácil aprendizado, e que, quase fossem indivisíveis, remunerando equivalentemente em baixa escala os trabalhadores e garantindo maior e mais rentável produtividade.

Os próprios gestores, em entrevistas obtidas através desta pesquisa científica, dizem acreditar no pagamento de salários justos, ainda assim, a remuneração é baixa, e nitidamente gera para boa parte a necessidade ou desejo de evolução para equiparar-se a um perfil com maiores remunerações, garantindo maior qualidade de vida ao colaborador e a sua família. Os benefícios representaram aqui 3% dos entrevistados, e outros fatores, assumindo a margem de 6%, podendo fazer menção a cultura, planos de carreira e/ou melhores condições de trabalho.

Com embasamento semelhante, porém diferente foco, perguntou-se o que levaria o público denominado como amostra a mudança de empresa. Menos imponente em relação a pergunta anterior, observa-se diminuição de 73% para apenas 43% os que mudariam de empresa por crescimento profissional, observado o perfil dos entrevistados, a maior parte possui mais de 5 anos de empresa, e abaixo destes estão os que possuem entre 1 a 3 anos, juntos, perfazendo 63%, logo, vê-se que, após adaptação à rotatividade não é tamanha, sendo que o colaborador não toma como prioridade seu crescimento profissional, e sim sua estabilidade. Em consonância ficam as opções: salário e crescimento profissional, com 34% e 43% sequencialmente, mostrando que estes seriam fatores de peso a avaliação de uma nova proposta fora do local atual de trabalho.

Aparecem com maior peso e exatidão de igualdade os percentuais de benefícios e outros, ambos com 11%, onde se leva em consideração que, por muito pouco, diga-se

em matéria de benefícios ou outros fatores que podem incorporar cultura, cidade, função, status dentre outros, tem-se colaboradores que demonstram tentados à mudança de empregos por estes motivos, o que mostra ainda mais a diversidade nada criteriosa ou precisa para a mudança de empresa pelo mesmo, o que leva a crer que, os motivos são nítidos quanto a sua evolução no atual emprego, porém que mais diversos são os fatores que podem o tirar da execução de suas atuais atribuições.

Sobre a percepção dos entrevistados quanto à estabilidade do quadro de funcionários, 57% relataram que consideram o ambiente de trabalho rotativo, sendo, este um comparativo aos que acreditam que não, que a rotatividade não é tamanha, assumindo 43% das respostas. Como elencado por (AGUILERA. LAZARINI, 2009), em muitas situações o indicador de *Turnover* demonstra crescimento justificado pela própria rotina fabril, que leva os colaboradores ao pedido de demissão, porém, este não deve ser visto apenas como um fator intrinsecamente negativo, pois, segundo o autor, pode ser visto como fator de oxigenação à organização e aprendizagem também, onde o novo capital humano pode ser empregado, e uma nova personalidade e cultura agregarem novos valores a unidade fabril.

Acreditando em cenário diferenciado, 43% acreditam na rotatividade controlada, vê-se que, somando os colaboradores com período entre 1 e 3 anos aos que possuem mais de 5 anos de empresa, têm-se 63% do montante total, o que diz respeito a estabilidade e crescimento que garantem ao colaborador sua permanência na empresa por mais tempo, sendo as demissões ocorridas, conforme pesquisa do PagGroup (2013), nos primeiros meses no mercado, o que mostra a necessidade das organizações fabris investirem pesado em integração e planos de carreira a seus colaboradores, recebendo-os bem e garantindo sua permanência em suas organizações por maiores períodos de colaboração recíproca.

Perguntou-se por fim sobre as estratégias de controle do *Turnover* utilizadas pelos gestores. Observou-se que 59% dos entrevistados dizem perceber que seus gestores utilizam ferramentas para controle do *Turnover*, seguidos de 41% que responderam não presenciar a utilização de tais ferramentas. Logo, além da confirmação da pergunta anterior, onde se vê a consonância entre a crença da ponderação média da controlável rotatividade, acredita-se, em maior parte que, as estratégias estão

sendo utilizadas para controle deste indicador pelos gestores, vistas em grande parte pelos funcionários, o que demonstra a veracidade da hipótese.

Corroborando aos aspectos em questão, Chiavenatto (2004) diz sobre a necessidade e realidade onde gestores têm assumido papel de liderança dinâmica, abandonando os preceitos da coercitividade, o que demonstram aos próprios colaboradores os argumentos e ferramentas que são utilizadas em sua gestão, fator este que se correlaciona à gestão participativa, conectado com publicação de Van (2013) onde além do abandono aos métodos coercitivos e autocráticos, também se fala sobre a necessidade de reconhecimentos constantes, feedbacks, também muito importantes ao cenário estudado.

Sabe-se do alto custo para substituição de mão de obra no cenário fabril, delimitado por Cascio (2010) com custos de até 150%, e com isso as estratégias empregadas mostra ao próprio funcionário que não somente a empresa perde, porém, os resultados ofertados por ele também são vulneravelmente abalados, o que diz sobre a saúde da empresa e a seus próprios benefícios, no que diga respeito à participação nos lucros e resultados, metas dentre outros.

Além dos questionários realizados, também foram feitas entrevistas com gestores da área fabril, como previamente delimitado, e os dados foram satisfatoriamente coerentes com os questionários e o referencial buscado, mediante as entrevistas percebe-se que a maior parte das demissões por eles presenciadas são por parte do empregado e que, quando estas acontecem, casualmente são por descontentamento com a função, horário trabalhado ou por outra proposta de emprego, sendo estas em diversos períodos, porém, com peso maior nos três primeiros meses de trabalho, ou após 1 ano, onde já existem experiências que chamam novas propostas ao colaborador.

Entende-se portanto, que a rotatividade é ensejada pelo colaborador, porém que é de responsabilidade da empresa, sendo em alguns casos, processos deficitários que não comportam admissões concisas, não integram corretamente o colaborador, não possibilitam a ascensão na mesma velocidade esperada pelo mesmo ou até pelo seu próprio perfil, onde a medida em que outras propostas aparecem, fica-se tentado a abandonar a organização atual em busca de novos resultados ou recompensas.

Conforme dados apresentados, o *Turnover* na região está controlado, e equiparado a empresas do mesmo ramo e seguimento, sendo em alguns casos considerado como um diferencial na região, pois, mesmo em períodos sazonais, o *Turnover* apresenta-se comportado, em alguns casos, em paradigma a outros períodos anteriores, o mesmo chegara a ultrapassar em 8 vezes a meta, sendo agora trabalhado de forma assertiva dentro do delimitado. A maioria absoluta apresentou que o indicador impacta diretamente os resultados esperados, uma vez que, quanto maior a rotatividade menor será a produção e o atingir de metas pré-estabelecidas.

Cabe também ressaltar as estratégias que são adotadas e apresentadas pelos entrevistados, dentre elas está a terceirização, conforme utilizado em referencial teórico, e segundo Garcia (2006, apud SOUZA, PINTO 1995) cabe avaliar as vantagens e desvantagens da terceirização, e nada diferente deste quesito apresentaram-se os entrevistados, pois, salientam que é sim uma ferramenta, onde delega-se a rotatividade ao prestador do serviço e não ao seu quadro de efetivos, porém na mesma proporção delega-se a qualidade dos serviços prestados, o que desmerece em alguns casos o que é proposto quanto aos padrões de qualidade e tradição do que é produzido.

Outra ferramenta trabalhada é sobre as demissões realizadas, em algumas fábricas, elas não podem ser feitas exclusivamente pelos supervisores, e só são efetivamente realizadas com o aval do gerente responsável pela área, o que evita, conforme dito, a demissão desprovida de motivos reais e profissionais em alguns casos, onde a solução é o *Turnover* interno, ou a troca de turno do colaborador, aproveitando seu conhecimento e produtividade em outra área, evitando assim os altos custos ora elencados com a substituição deste. Também no sentido de demissões, no caso de período de experiência, salienta um dos entrevistados, “é o melhor momento para a dispensa do colaborador, pois, se levados em consideração os fatores inerentes ao custo e ao tempo de aprendizado de um novo colaborador preferível é avaliar em todos os aspectos o funcionário em seus três primeiros meses, e se visto a desídia, ou falta de compromisso, logo se dispensa em virtude da facilidade no que diz respeito às verbas rescisórias e valores a serem pagos”.

Uma estratégia de produção evidenciada é o desdobramento de alguns

turnos para equipararem a produção ao demandado, assim, salienta um supervisor que, se seu turno estiver completo e produzindo bem, enquanto, neste mesmo setor houver o déficit de mão de obra em outro turno, automaticamente, produz-se em maior volume para que juntos consigam bater as metas de produção, neste mesmo sentido, pela subdivisão de turnos, o mesmo salienta que, seu indicador de *Turnover* é entendido como zero afim de, garantir que outros turnos possam trabalhar com a meta pré-determinada sem que se prejudiquem os resultados num todo.

Outro aspecto interessante observado, é com relação ao aproveitamento da mão de obra interna, com base em Tachizawa (2004) um dos mecanismos preventivos do *Turnover* é o recrutamento interno, deste modo, as fábricas da região trabalham com programas que, mediante a necessidade de mão de obra específica, inicialmente busca-se em seu quadro de funcionários a capacitação em questão, e se conveniente for, o colaborador é promovido a execução destas novas atribuições, com isso, nitidamente o colaborador enxerga suas possibilidades de crescimento na empresa sendo reduzidos notoriamente os custos inerentes a admissão e treinamentos de um novo profissional e o próprio *Turnover*.

Salientaram ainda os entrevistados, que mediante o plano de cargos e salários que se protela desde os princípios Tayloristas-Fordistas, evidenciados por França (2013 apud DUTRA, 2002) ainda precisa-se rever as recompensas e remunerações pagas na região, pois, em contrapartida a esta ação, e com iniciativa dos colaboradores em investimentos com capacitação profissional, acredita-se na diminuição do indicador de *Turnover* consideravelmente.

ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

Comparam-se dados dos questionários aplicados no operacional com as entrevistas feitas em aspectos relevantes de observação, e mediante ferramenta estatística de análise de correspondência, cabendo ressaltar que da amostra total, devido a igualdade de respostas para algumas questões eliminados foram 9 questionários, sendo analisados 61 e comparados as questões citadas das entrevistas, onde nota-se na sétima questão, aplicado ao operacional, sobre o que os chamaria atenção em uma proposta fora da empresa, os resultados mais relevantes

dizem sobre o crescimento profissional, com 43% e melhores Salários, com 34%.

Nas entrevistas realizadas, muito foi dito sobre novas propostas de emprego como fator de justificativa aos desligamentos presenciados, o que, pioneiramente tem afetado a estabilidade do quadro efetivo de funcionários, sabe-se que, mediante perfil engessado para o chão de fábrica, facilmente propostas de emprego que ofereçam salários ou benefícios melhores poderão ser fator de ameaça para a mão de obra em questão. Confirma-se a resposta dada pelos entrevistados, quanto ao fator citado, pois, conforme dito em maioria dos questionários, os fatores, crescimento profissional e salários, são critérios de peso para a avaliação de uma possível proposta de emprego, logo, em relação ao ambiente fabril, estes são competitivos para a obtenção de mão de obra em diversos segmentos, sendo, casualmente as funções de fácil aprendizado e diferenciando-se apenas pelas recompensas e segmentos, logo, por esta necessidade de crescimento em alguns casos morosos, ou em busca de melhores condições e remunerações a busca por outras oportunidades ocorre e conseqüentemente o colaborador é exposto a propostas que levam a crer em melhorias, trazendo consigo os desligamentos tratados, onde se confrontam os dados obtidos.

Também foi critério de resposta das entrevistas a não adaptação ao ambiente, baixa produtividade e não adaptação ao local de trabalho, como fatores observados pelos gestores, com isso, nota-se também a correlação ao *Turnover*, pois, mesmo que por curtos períodos, adquire-se experiência fabril, o que pode ensejar nas constantes alterações de fabricas no currículo do colaborador, cabendo assim ao selecionador observar se este é ou não um fator de peso na contratação.

Ainda em poder do método de correspondência, nota-se a equivalência quando observadas respostas dos questionários e entrevistas realizadas, onde se pergunta a amostra sobre o quadro de funcionários da sua empresa, onde se tinha como objetivo a informação da rotatividade existente, 57% da amostra respondeu que sim, que o quadro de funcionários da empresa era instável, porém, em contrapartida, 43% acreditam que não, que não é tamanha a rotatividade na empresa em que trabalha. Observa-se que se a rotatividade fosse de tamanha proporção, a maioria absoluta acreditaria que sua empresa estivera nesta situação, porém, nota-se que a diferença entre os resultados são onerosos

aos que acreditam na não rotatividade, mesmo em menor percentual, sabe-se que, estes, observam numa visão abrangente, quando sabem que ser rotativo é uma das características intrínsecas do setor, porém entendem que perante outras empresas do mesmo segmento ou até mesmo no atual cenário que os dados poderiam ser mais agressivos.

Em consonância ao pensamento abordado, as entrevistas apresentaram que a visão dos gestores, gerentes e supervisores é que o cenário tende a ser rotativo, porém que mesmo frente à sazonalidade vivenciada, não se tem dados alarmantes quando ao respectivo indicador, sendo observado sim a sua oscilação, porém que esta é numericamente menor que outros períodos da própria fábrica, e que nem pode ser comparada a região devido a diversidade de segmentos, porém, analisadas as fabricas pelo seu porte de funcionários, os gestores assumiram a visão do diferencial papel que seu indicador de *Turnover* assume perante empresas da mesma região, assim é explicada a diferença entre o pensamento dos gestores sobre o diferencial de seu indicador para com o pensamento da rotatividade demasiada observada na análise estatística.

Confirmado em comparação também foram às perguntas sobre as estratégias e ferramentas de controle do *Turnover*. Inicialmente perguntou-se em questionários se os gestores utilizavam ferramentas para controlar o *Turnover*, 59% respondeu que sim, que ferramentas são utilizadas, independente da forma ou modelo, a amostra nitidamente respondeu acreditar e presenciar a utilização de ferramentas, contra 41% que não enxerga ou não conhecer a utilização de tais, em comparação a este questionamento, observou-se com as respostas das entrevistas realizadas e mediante método estatístico da análise de correspondência, que, todos responderam que utilizam ferramentas, inclusive as delimitaram em alguns casos para melhor embasamento do conteúdo deste artigo.

Justificam-se também os dados que fornecidos foram como controlados no que se refere aos indicadores de *Turnover*, e mesmo que indiretamente, os entrevistados observam a utilização do que ora fora elencado como ferramenta ou estratégia de controle do respectivo indicador, assim, mostra-se que ao percentual que demonstrou não acreditar ou vivenciar a utilização de ferramentas de controle do *Turnover* observado em análise estatística do método de correspondência, justificada é pela falta

de conhecimento ou utilização pela gestão de ferramentas que não são visivelmente aplicadas, sendo apenas analisadas ou tratadas estrategicamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste artigo comportou pensamentos de diversos autores, estes por sua vez em períodos históricos diferentes, com o evidente interesse em unir todas as ideias no entendimento da atual situação do indicador de *Turnover* nas unidades fabris da região em questão, logo, nota-se que o estudo, mediante publicação nos veículos acadêmicos, tende a nortear ou tendenciosamente demonstrar aos empresários e gestores da região, mediante métodos científicos comprovados por pesquisas, sobre o comportamento do indicador de *Turnover* para com as organizações fabris no entorno Sul do Distrito Federal. Sendo a amostra desta, delimitada a partir de funcionários de unidades fabris da região que, mediante compilação de dados, foram contrapostos e confrontados com gestores, supervisores e gerentes em entrevistas, a fim da afirmação e comprovação dos dados encontrados.

O embasamento teórico demonstrou de inúmeras formas, que o modelo de gestão de *Turnover* no atual cenário é diferenciado, os gestores além do abandono de seus métodos coercitivos de liderança, aplicando a dinâmica para com seus cooperados, tem também utilizado ferramentas, objetivando a obtenção de resultados à organização num todo. Sabe-se que métodos preventivos também tem sido critério que surge nesta nova era a fim de, através de detalhes no processo, demonstrarem ao gestor as incidências de *Turnover* de forma prévia, podendo, logicamente, serem resolvidas com maior brevidade e celeridade possível, chamando atenção também o objetivo fim, onde não se tem pensado mais apenas em resultados para os setores em particular e sim resultados finais, têm-se trabalhado de forma cooperada para juntos eliminarem os possíveis problemas inerentes ao indicador em questão, bem como modelarem estratégias que garantam o equilíbrio e produção equiparada entre os setores.

Nota-se que as organizações fabris entendem que trabalham com mão de obra humana, e que, esta não mais se contenta com o modelo de produção delimitado a tempos atrás, deste modo, identificam-se colaboradores com maior perspicácia em serem líderes dentro das fabricas, bem como por este mesmo fator se observa o

surgimento da necessidade de maior comunicação com os mesmos, através de feedbacks, interdependência e ferramentas também motivacionais, que os levem a crer na notória contribuição que dedicam aos resultados do grupo de modo geral.

A exemplificação de *Turnover* é clara quando por meio de inúmeros conceitos diz sobre o ato de substituição de mão de obra, em maior peso, substituição através da admissão de um novo colaborador que ocupará a posição do que ali executava suas atribuições, com isso, observa-se a responsabilidade e peso do processo de recrutamento e seleção, onde se assume a responsabilidade pela identificação prévia de um futuro problema que ensejará na incidência do indicador de *Turnover* na unidade fabril, porém, mediante perfil delimitado para o colaborador fabril, não se pode em grande escala delimitar sobre as possíveis futuras incidências de *Turnover*, pois os fatores surgem casualmente com o tempo por meio da não adaptação a função ou através de novas propostas que ofertem melhores benefícios ou recompensas ao funcionário.

Cabe ao gestor explorar todos os métodos, ferramentas e estratégias para, mesmo sabendo que inevitável é o indicador de *Turnover*, controlá-lo de forma a garantir que este seja trabalhado em uma margem consideravelmente satisfatória e que em suas incidências possa ser observado o fator oxigenação à organização, atribuindo mediante as substituições novas culturas, experiências e a perspectiva de melhores resultados.

Embasando-se no referencial teórico, método de triangulação de dados e método de correspondência, a hipótese delimitada foi evidentemente comprovada, sendo todo o cenário fabril, um potencial quanto à aplicação de ferramentas e estratégias de controle do *Turnover*, além do máximo aproveitamento dos objetivos com meio para obtenção dos dados propostos e delimitados em hipótese.

Em partes, as pesquisas e entrevistas foram delimitadas a uma amostra significativa no que refere-se a região, porém, se delimitada fosse a um público de maior proporção, acredita-se que visualmente melhores seriam apresentados os resultados, sendo assim, um incentivo a continuidade de pesquisas neste mesmo segmento, ou em outros que também sejam detentores de fatia significativa de mão de obra operacional, porém com maior apoio e incentivo, bem como a delimitação de fatores mais

abrangentes, principalmente a amostra para a obtenção de dados.

REFERENCIAS

AGUILERA, José Carlos; LAZARINI, Luiz Carlos. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas - Turnaround, a verdadeira destruição criativa**, 2009. Minha Biblioteca. Web 18 September 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788502117044/page/136>>.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria Geral da Administração** / Rui Otávio B. Andrade, Nério Amboni. - 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **GESTÃO DE PESSOAS: Estratégias e integração organizacional**. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2009.

BARBOSA, Ricardo. **Veja 5 Dicas de como diminuir a alta Rotatividade de Funcionários**. (2012). Artigo disponível em: <http://www.pensandogrande.com.br/veja-5-dicas-de-como-diminuir-a-alta-rotatividade-de-funcionarios/#prettyPhoto>. Acessado em: 21 de Setembro de 2014, às 17:35.

CASCIO, Wayne. **Investimento Em Pessoas: Como Medir O Impacto Financeiro Das Iniciativas Em Recursos Humanos**. Bookman, 2010. VitalBook file. Minha Biblioteca.

CRESWELL, John W. **PROJETO DE PESQUISA: Métodos Qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed. Porto Alegre - RS, ARTMED, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS**. 2 Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS - PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. Editora Atlas. São Paulo, 2013

GARCIA, Roberto Bertoldo. **O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso em uma empresa de Telecomunicações**. Dissertação como requisito para obtenção do título de mestre em Administração. Uberlândia (2006). Dissertação disponível em: <http://penelope.dr.ufu.br/bitstream/123456789/2971/1/ImpactoTerceiriza%C3%A7%C3%A3oCustos.pdf>.

GREY, Chris. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre os estudos organizacionais**, 2ª edição, 2010. Minha Biblioteca. Web. 18 September 2013: Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788577806652/page/85>>.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4ª Ed. Revisada e Ampliada. São Paulo, Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da Administração** / Francisco Lamcombe - São Paulo. Saraiva, 2009.

PANORAMA DE CONTRATAÇÃO E **TURNOVER**: Um mapa dividido por áreas de atuação: Disponível em: http://www.michaelpage.com.br/productsAp_p_br/PDF_MP/Turnover.pdf.

PEREIRA, Milton Luís Figueiredo. **MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES: Estratégias e tendências**. Vol I. São Paulo. Editora Gente, 2002.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS: Estratégias metodológicas para ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Ed da USP, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL: teoria e prática no contexto brasileiro**. Ed. 14 São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias Siqueira. **NOVAS MEDIDAS DO COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; Cruz JÚNIOR, João Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**, 3ª edição, 2011. Minha Biblioteca. Web. 18 September 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788522467631/page/67>>.

VAN, Marchetti, **ABSENTEISMO E ALTO TURNOVER: Quem são os maiores prejudicados**. (2013) Artigo disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/absenteismo-e-alto-Turnover-quem-sao-os-maiores-prejudicados/75960/>.